

ANALISIS SIX SIGMA: UPAYA PENINGKATAN KINERJA LAYANAN ZAKAT

(Studi Kasus Di Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta)

Siti Rodiyah
siti_rodiah@yahoo.com

Achmad Muhammad
ach_biyasya@yahoo.com

Abstrak

Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta merupakan salah satu organisasi pengelola zakat yang sedang mengalami perkembangan pesat, akan tetapi hal tersebut belum cukup dijadikan ukuran bahwa kinerja organisasi ini sudah optimal. Six Sigma muncul sebagai metode perbaikan yang populer karena berfokus pada output organisasi yang penting bagi pelanggan sekaligus menjustifikasi perbaikan dengan menunjukkan peningkatan produktivitas dan kualitas yang jelas bagi organisasi.

Jenis penelitian ini disebut dengan mixed methods research, populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan (muzakki dan mustahiq) BAZNAS Kota Yogyakarta yang aktif pada tahun 2013 berjumlah 1300, sedangkan sampel yang diambil adalah 130 responden. Data kuantitatif penelitian diperoleh melalui kuesioner servperf, sedangkan data kualitatif diperoleh dengan wawancara kepada pihak pengelola (amil) BAZNAS Kota Yogyakarta disertai dengan observasi dan dokumen dari lembaga.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat kepuasan muzakki dan mustahiq terhadap kinerja layanan zakat pada pengukuran servperf rata-ratanya adalah 3,82 artinya secara keseluruhan kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta sebesar 76,44% dan masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan muzakki dan mustahiq terhadap kinerja layanan tersebut sebesar 23,56%. Pada fase measure menunjukkan bahwa kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta berada pada level 2,22 sigma, artinya kualitas organisasi ini dikategorikan kurang baik dan masih belum menunjukkan kinerja layanan yang maksimal.

Kata Kunci: *six sigma, kinerja layanan, BAZNAS Kota Yogyakarta*

PENDAHULUAN

Zakat merupakan elemen yang sangat penting dalam agama Islam terbukti bahwa posisi zakat menjadi rukun Islam yang ketiga. Zakat dapat dimaknai sebagai bentuk rasa syukur umat Islam kepada Allah SWT, karena dengan berzakat berarti ia telah menyucikan jiwa dan hartanya dari sifat kikir. Secara etimologi, kata zakat berasal dari Bahasa Arab yaitu *zaka* artinya berkah, tumbuh bersih, baik dan bertambah, sedangkan arti zakat menurut istilah dalam kitab fiqh sebagai sebutan atau nama bagi sejumlah tertentu yang diwajibkan oleh Allah SWT supaya diserahkan kepada orang-orang yang berhak (*mustahiq*) oleh orang-orang yang wajib mengeluarkan zakat (*muzakki*).⁶¹ Di Indonesia, pertumbuhan zakat mengalami peningkatan yang signifikan dari waktu ke waktu, hal ini menunjukkan semakin tingginya kesadaran umat Islam dalam membayarkan zakatnya.

Tingginya potensi zakat di Indonesia, semakin banyak pula organisasi pengelola zakat yang bermunculan, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun swasta. Pihak pemerintah pun mengeluarkan aturan mengenai dasar hukum berdirinya lembaga pengelola zakat di Indonesia yaitu UU No. 38 tahun 1999 kemudian diganti menjadi UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, Keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999 tentang pelaksanaan UU No. 38 tahun 1999, dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 tahun 2000 tentang pedoman teknis pengelolaan zakat. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, organisasi pengelola zakat yang diakui pemerintah ada dua yaitu Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat.⁶² Akan tetapi, kehadiran Undang-Undang zakat tidak berfungsi secara optimal dalam mengatur pengelolaan zakat di Indonesia, hal ini dapat dilihat darimasih banyaknya masyarakat yang belum membayarkan zakatnya melalui organisasi pengelola zakat yang sudah ada, bahkan banyak masyarakat yang belum mengetahui akan keberadaan organisasi ini. Mereka masih menyalurkan zakatnya kepada masjid-masjid secara tradisional, bahkan banyak juga yang memberikan zakat secara langsung kepada *mustahiq* itu sendiri. Hal ini menunjukkan masih rendahnya

⁶¹ Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern: Istrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Malang: UIN Maliki Press, 2008), hlm. 34.

⁶² Sudirman, *Zakat dalam Pusaran*, hlm. 94.

kinerja organisasi pengelola zakat dalam mensosialisasikan organisasi pengelola zakat kepada masyarakat.⁶³

Salah satu organisasi pengelola zakat di wilayah Kota Yogyakarta adalah Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta. BAZNAS Kota Yogyakarta dibentuk berdasarkan keputusan Walikota Yogyakarta nomor 432/KEP/2009, tanggal 1 September 2009. Sebagai lembaga zakat yang profesional, BAZNAS Kota Yogyakarta sudah berhasil mengumpulkan dana zakat, infaq dan shadaqah dalam jumlah yang cukup besar, dari tahun ke tahun terus meningkat.

Pertumbuhan zakat yang semakin meningkat tidak lepas dari partisipasi *muzakki* yang juga terus bertambah, dan hingga tahun 2013 jumlahnya mencapai sekitar 700 *muzakki*.⁶⁴ Meskipun BAZNAS Kota Yogyakarta mengalami perkembangan yang sangat pesat, hal tersebut belum cukup dijadikan ukuran bahwa kinerja organisasi ini sudah optimal khususnya terkait layanan zakat kepada *muzakki* dan *mustahiq*. Hal tersebut dapat dilihat dari data muzakkinya yang 90% PNS, dari masyarakat umum masih sedikit sekali dan instansi swasta pun belum ada yang bergabung dengan BAZNAS Kota Yogyakarta

Untuk meningkatkan kinerja layanan suatu organisasi diperlukan pendekatan yang terstruktur, pemikiran yang disiplin, serta keterlibatan semua anggota di dalam organisasi tersebut. *Six Sigma* muncul sebagai metode perbaikan yang populer karena berfokus pada *output* organisasi yang penting bagi pelanggan sekaligus menjustifikasi perbaikan dengan menunjukkan peningkatan produktivitas dan kualitas yang jelas bagi organisasi.⁶⁵ *Six Sigma* juga sebagai metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses sekaligus mengurangi cacat (produk atau jasa yang di luar spesifikasi) dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif. Fokus utama *six sigma* sebagai sistem manajemen terfokus pada tiga hal, yaitu fokus pada konsumen, manajemen proses dan data. Dalam *six sigma*, kepuasan konsumen menjadi utama dalam mengukur kualitas

⁶³ Atik Abidah, "Pengelolaan Zakat Oleh Negara dan Swasta (Studi Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Zakat Oleh BAZ dan LAZ Kota Madiun)", *Jurnal Penelitian Keagamaan dan Sosial-Budaya*, No. 1 Vol. 4 Tahun 2010, hlm. 28.

⁶⁴ http://baznas.jogjakota.go.id/artikel.php?artikel_id=109 diakses pada tanggal 13 Februari 2014 pukul 12.30.

⁶⁵ James R. Evans & William M. Lindsay, *Pengantar Six Sigma: An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 3.

organisasi. Oleh karena itu, salah satu keberhasilan organisasi pengelola zakat dapat diukur melalui kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* atas kinerja layanan *amil*. Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai metode *six sigma* sebagai upaya peningkatan kinerja layanan zakat pada organisasi pengelola zakat tepatnya di Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta dan bagaimana analisis *six sigma* untuk meningkatkan kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta dan menganalisisnya dengan menggunakan metode *six sigma* untuk meningkatkan kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta.

KERANGKA TEORI

1. *Six Sigma*

Six Sigma didefinisikan sebagai metode peningkatan proses bisnis yang bertujuan untuk menemukan dan mengurangi faktor-faktor penyebab kecatatan dan kesalahan, mengurangi waktu siklus dan biaya operasi, meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, mencapai tingkat pendayagunaan aset yang lebih tinggi, serta mendapatkan imbal hasil atas investasi yang lebih baik dari segi produksi maupun pelayanan. Metode ini disusun berdasarkan sebuah metodologi penyelesaian masalah yang sederhana yang disebut dengan DMAIC, merupakan singkatan dari *Define* (merumuskan), *Measure* (mengukur), *Analyze* (menganalisis), *Improve* (meningkatkan atau memperbaiki) dan *Control* (mengendalikan).⁶⁶

Six sigma merupakan suatu upaya terus menerus (*continuous improvement efforts*) untuk:

- Menurunkan variasi dari proses, agar
- Meningkatkan kapabilitas proses, dalam
- Menghasilkan produk (barang dan atau jasa) yang bebas kesalahan (*zero defects-target minimum 3,4 DPMO (Defects Per Million Opportunities)*)

⁶⁶ James R. Evans & William M. Lindsay, *Pengantar Six Sigma*, hlm. 3.

- d. Untuk memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).⁶⁷

Penerapan *six sigma* di sektor jasa mengharuskan pengkajian empat tolak ukur penting dalam pengukuran kinerja.⁶⁸

- a. *Keakuratan*, yang diukur melalui angka finansial yang tepat, informasi yang lengkap atau tidak adanya kesalahan data.
- b. *Masa siklus*, yang mengukur berapa lama waktu yang diperlukan untuk melakukan sesuatu misalnya membayar tagihan.
- c. *Biaya*, biaya internal untuk melakukan aktivitas proses (pada kebanyakan kasus, biasanya biaya ditentukan oleh keakuratan dan atau masa siklus proses, semakin panjang waktu yang diperlukan dan lebih banyak kesalahan yang harus dibenahi, maka tinggi pula biaya yang diperlukan).
- d. *Kepuasan pelanggan*, yang biasanya merupakan cara pengukuran kesuksesan yang utama.

Metodologi pemecahan masalah utama yang digunakan *six sigma* yaitu DMAIC antara lain merumuskan, mengukur, menganalisis, meningkatkan, dan mengendalikan. Pada fase *define*, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendefinisikan masalah. Aktivitas ini sangat berbeda dari pemilihan proyek. Pemilihan proyek adalah aktivitas yang dilakukan untuk merespon gejala suatu permasalahan yang kemudian membuahkan sebuah kesepakatan proyek dimana otoritas dan tanggung jawab diberikan kepada tim *six sigma*. Fase *measure* berfokus pada bagaimana cara mengukur proses internal yang mempengaruhi CTQ. Ini membutuhkan pemahaman akan hubungan sebab akibat antara kinerja proses dan nilai pelanggan. Fase *analyze* berfokus pada pertanyaan mengapa cacat, kesalahan atau variasi yang berlebihan terjadi. Eksperimen ini sering kali dilaksanakan dengan cara memformulasikan beberapa hipotesis untuk menyelidiki data yang dikumpulkan atau melakukan percobaan lain, sehingga dapat disimpulkan secara beralasan serta dapat didukung secara statistik dan analisis memainkan peran yang amat penting pada fase ini.

⁶⁷ Vincent Gaspersz, *The Executive Guide to Implementing Lean Six Sigma: Strategi Dramatis Reduksi Cacat/Kesalahan, Biaya, Inventori, dan Lead Time dalam Waktu Kurang dari 6 Bulan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 6-7.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 52

Fase *improve* bertujuan untuk menghilangkan atau memecahkan masalah serta memperbaiki kinerja pengukuran variabel X sehingga memperbaiki CTQ. Fase pengumpulan ide ini merupakan aktivitas yang amat membutuhkan kreativitas, karena kebanyakan solusi tidak secara gamblang terlihat. Sedangkan fase *control* berfokus pada bagaimana menjaga perbaikan agar terus berlangsung, termasuk menempatkan perangkat pada tempatnya untuk meyakinkan agar variabel utama tetap berada pada wilayah maksimal yang dapat diterima dalam proses yang sedang dimodifikasi. Perbaikan ini bisa saja termasuk menentukan standar serta prosedur baru, mengadakan pelatihan untuk karyawan, serta mencanangkan sistem pengendalian untuk meyakinkan agar perbaikan tidak lekang oleh waktu.⁶⁹

2. Kinerja Layanan (*Service Performance*)

Kinerja layanan (*service performance*) adalah kinerja dari pelayanan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan menilai kualitas dari pelayanan yang benar-benar mereka rasakan. Dari sejumlah peneliti yang tidak sependapat dengan Parasuraman, Zeithaml dan Berry adalah Cronin dan Taylor yang menyatakan bahwa pengukuran kualitas jasa seperti yang diajukan model *Servqual* telah menimbulkan kebingungan dan mendua arti. Penulis ini menyatakan bahwa ukuran yang berdasarkan kinerja akan lebih merefleksikan kualitas jasa atau pelayanan.⁷⁰

Skala *Servperf* dinyatakan lebih tepat dalam mengukur kualitas jasa karena skala *Servqual* yang menggunakan perbandingan persepsi dan harapan untuk mengukur kualitas jasa, mendefinisikan konsep kualitas jasa yang diterima dihubungkan konsepsi (persepsi-harapan). Definisi harapan yang digunakan bukan sebagai apa yang akan disediakan melainkan apa yang 'seharusnya' disediakan oleh penyedia jasa. Dari kata 'harus' bias disimpulkan bahwa yang dimaksud Parasuraman tentang harapan adalah harapan normatif konsumen yang mewakili harapan standar ideal kinerja jasa pada umumnya, bukan ukuran terhadap penyedia jasa tertentu.⁷¹

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 48-51.

⁷⁰ Diah Dharmayanti, "Analisis Dampak Service Performance dan Kepuasan Sebagai Moderating Variable Terhadap Loyalitas Nasabah" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 1 No. 1, April 2006, hlm. 36.

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 37.

Service performance lebih bisa menjawab permasalahan yang muncul dalam menentukan kualitas jasa karena bagaimanapun konsumen hanya akan bisa menilai kualitas yang mereka terima dari suatu produsen tertentu bukan pada persepsi mereka atas kualitas jasa pada umumnya. Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *service performance* adalah penilaian menyeluruh konsumen terhadap hasil pelayanan yang dirasakan saat menerima pelayanan dari penyedia jasa, sehingga kualitas jasa atau pelayanan lebih tepat dan spesifik menggunakan model *Servperf*.⁷²

Adapun dimensi-dimensi *Servqual* dan *Servperf* menurut Berry adalah:⁷³

- a. *Tangibles* (bukti fisik) meliputi fasilitas fisik, peralatan, penampilan personil.
- b. *Reliability* (keandalan) meliputi kemampuan untuk melakukan layanan yang diinginkan pelanggan, akurat dan konsisten.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap) meliputi kesediaan untuk memberikan layanan yang cepat dan membantu pelanggan.
- d. *Assurance* (jaminan) meliputi pengetahuan karyawan, kesopanan, dan kemampuan untuk menyampaikan kepercayaan dan tingkat kepercayaan.
- e. *Empathy* (empati) meliputi: kepedulian, perhatian individual kepada pelanggan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini disebut dengan *mixed methods research*. *Mixed methods research* dapat diartikan sebagai penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel dan obyektif.⁷⁴ Metode

⁷² *Ibid.*

⁷³ Joko Prasetyo, "Analisis Six Sigma Untuk Peningkatan Kinerja Layanan Akademik Siswa di SMK Negeri 2 Yogyakarta", *Tesis*, tidak diterbitkan, (Yogyakarta: Perpustakaan Pusat Universitas Gadjah Mada, 2013), hlm. 23.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 19.

penelitian kombinasi ini menggunakan model *sequential explanatory design*, artinya penelitian pada tahap awal baik dalam pengumpulan data maupun analisisnya menggunakan metode kuantitatif dan dilanjutkan dengan metode kualitatif.⁷⁵

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, wawancara, observasi dan dokumentasi. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner *service performance*. Sedangkan data kualitatif berupa hasil wawancara kepada pihak pengurus BAZNAS Kota Yogyakarta yaitu pimpinan dan staf-stafnya serta observasi dan dokumen dari lembaga. Dari data tersebut kemudian diperoleh tentang gambaran kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *six sigma* yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan BAZNAS Kota Yogyakarta yang aktif pada tahun 2013 yakni berjumlah 1300. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling* dari populasi pelanggan BAZNAS Kota Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu, cara ini dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.⁷⁶ Menurut Sumanto, penghitungan jumlah sampel pada jenis penelitian deskriptif diambil 10% dari jumlah populasi yang ada.⁷⁷ Sehingga dalam penelitian ini jumlah sampel 10% dari 1300 yaitu 130.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner *service performance* layanan zakat yang menggunakan 5 dimensi: dimensi *tangible* (bukti fisik atau berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *emphaty* (empati). Instrumen menggunakan skala *likert* 1-5, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), 5 = Sangat Setuju (SS). Untuk mengukur kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta digunakan 22 item pernyataan mengacu dari *service performance* yang dikembangkan oleh Cronin dan Taylor. Jumlah soal dalam indikator tidak harus sama, asalkan sudah mewakili masing-masing dari indikatornya.

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 38.

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, hlm. 112.

⁷⁷ I Made Wiratha, *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2006), hlm. 236.

Analisis data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Untuk menganalisis validitas data dapat digunakan uji *correlation product moment*.⁷⁸ Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *cronbach's alpha*, dimana jika $\alpha > 0,6$ menunjukkan instrumen tersebut reliabel.⁷⁹

Sedangkan analisis data kualitatif didapatkan dari hasil wawancara dengan pengurus zakat yang meliputi pimpinan dan staf-stafnya khususnya yang terkait dengan pelayanan. Responden pada wawancara ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu sampling yang ditentukan oleh peneliti untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁸⁰

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk membahas bagaimana rencana analisis *six sigma* dapat diterapkan, dalam penelitian ini dibuat langkah-langkah rencana penerapan *six sigma* di BAZNAS Kota Yogyakarta. Pemilihan konsep *six sigma* untuk penerapan di BAZNAS Kota Yogyakarta karena *six sigma* mengandung unsur-unsur pemahaman pengukuran dan penyempurnaan yang berkesinambungan (*continues improvement*) terhadap proses kegiatan demi kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat, sehingga kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat ditekan seminimal mungkin. Tidak seperti konsep perbaikan kualitas lain yang lebih fokus pada alat (*tools*) yang digunakan, *six sigma* lebih memfokuskan pada keterlibatan aktif dari pihak manajemen.

1. Fase *Define*

Fase *define* adalah fase untuk menetapkan persyaratan-persyaratan pelanggan (*muzakki* dan *mustahiq*) dan tujuan (*goals*) dari proyek *six sigma*. Jadi fase ini lebih pada mendefinisikan secara formal sasaran-

⁷⁸ *Ibid*, hlm. 432.

⁷⁹ Nur Asnawi dan Masyhuri, *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), hlm. 171.

⁸⁰ J.W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Edisi Ketiga*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 277.

sasaran dari aktivitas desain proses baru yang secara konsisten berkaitan langsung dengan kebutuhan *muzakki* dan *mustahiq*. Proyek *six sigma* dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan layanan zakat kepada *muzakki* dan *mustahiq* di BAZNAS Kota Yogyakarta. Tujuan dalam rencana proyek *six sigma* di BAZNAS Kota Yogyakarta adalah:

- a. *Project goal*: meningkatkan kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta. Tujuan ini dimaksudkan agar para *muzakki* dan *mustahiq* BAZNAS Kota Yogyakarta menjadi lebih puas akan pelayanan *amil* sehingga dapat meningkatkan kepercayaan *muzakki* dalam membayarkan zakatnya dan meningkatkan kesejahteraan *mustahiq*. Melalui penerapan *six sigma*, BAZNAS Kota Yogyakarta akan mempunyai nilai tambah dan keunggulan dari organisasi pengelola zakat lainnya.
- b. *Project plan*: untuk mengetahui *customer requirement* (permintaan pelanggan), kuesioner disebarikan kepada *muzakki* dan *mustahiq*. Dari kuesioner akan terlihat CTQ yang perlu ditingkatkan kinerja pelayanannya.

2. Fase *Measure*

a. Evaluasi Kinerja Layanan Zakat

Hasil kuesioner *servperf* yang telah diisi oleh *muzakki* dan *mustahiq* BAZNAS Kota Yogyakarta menunjukkan kinerja layanan zakat untuk setiap dimensi *voice of customer*. Langkah yang dilakukan dalam fase *measure* adalah mengambil rata-rata kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta.

Pada fase ini akan terlihat nilai *defect* pada setiap dimensinya. *Defect* adalah kekeliruan atau kesalahan yang diterima pelanggan, artinya semua kejadian atau peristiwa dimana produk atau proses gagal memenuhi kebutuhan seorang pelanggan.⁸¹ Dalam penelitian ini yang dimaksud *defect* adalah ketidakpuasan atau kekurangan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta. Sebagai contoh nilai kinerja layanan pada dimensi *tangible* adalah 3,88 dari target kinerja 5 berarti ada nilai *defect* sebesar 1,12. Kalau dihitung nilai *defect*-nya adalah 22,40%, sehingga didapatkan nilai *yield* sebesar 77,60 %.

⁸¹ Amin Syukron dan Muhammad Kholil, *Six Sigma: Quality for Business Improvement*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 23.

b. Konversi *Yield* ke Nilai DPMO dan *Sigma*

Konversi *yield* ke nilai DPMO dan *sigma* diperoleh dari tabel konversi *six sigma* (lihat lampiran 11). Sumber tabel konversi yang dipakai adalah dari Pande & P. Hoolp. Nilai DPMO dan *sigma* bisa juga diperoleh dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus yang dihitung dengan menggunakan kalkulator atau menggunakan program *Microsoft Excel* (lihat lampiran 10). Pada penelitian ini konversi nilai *yield* ke DPMO dan *sigma* menggunakan kalkulator dan *Microsoft Excel* kemudian disesuaikan dengan tabel konversi, hal ini dimaksudkan untuk memperkuat hasil dari perhitungan dan menghindari kesalahan dalam proses perhitungan. Berikut ini adalah hasil konversi perhitungan nilai DPMO dan nilai *sigma* yang didapatkan dari konversi nilai kinerja aktual (*yield*).

Tabel 1.5
Konversi Nilai Kinerja Aktual (*Yield*), *Defect per Million Opportunities* (DPMO) dan *Sigma*.

No	Dimensi	Skor <i>Servperf</i>	<i>Yield</i> (%)	<i>Defect</i> (%)	DPMO	<i>Sigma</i>	Ran-king
1.	<i>Tangible</i>	3,88	77,60	22,40	224000	2,26	II
2.	<i>Reliability</i>	3,89	77,80	22,20	222000	2,27	I
3.	<i>Responsiveness</i>	3,78	75,60	24,40	244000	2,19	IV
4.	<i>Assurance</i>	3,81	76,20	23,80	238000	2,21	III
5.	<i>Empathy</i>	3,75	75,00	25,00	250000	2,17	V
Rata-rata		3,82	76,44	23,56	235600	2,22	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 1.6
Nilai Kinerja Layanan Zakat Berdasarkan Modus

No	Dimensi	Modus <i>Servperf</i>	Frekuensi	Ranking
1.	<i>Tangible</i>	4	505	II
2.	<i>Reliability</i>	4	506	I
3.	<i>Responsiveness</i>	4	491	IV
4.	<i>Assurance</i>	4	496	II
5.	<i>Empathy</i>	4	487	V
Rata-rata		4	497	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Klasifikasi nilai kinerja layanan zakat berdasarkan nilai modus sebagai berikut: 1 (tidak baik), 2 (kurang baik), 3 (cukup baik), 4 (baik) dan 5 (sangat baik). Nilai kinerja layanan zakat berdasarkan nilai modus dari semua dimensi adalah 4, hal ini menunjukkan bahwa kinerja layanan zakat kepada *muzakki* dan *mustahiq* di BAZNAS Kota Yogyakarta berada pada level baik.

3. Fase *Analyze*

Tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* yang ditunjukkan pada skor kinerja layanan zakat pada pengukuran *servperf* rata-ratanya adalah 3,82 (lihat tabel 3.10), artinya secara keseluruhan kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta sebesar 76,44% dan masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan tersebut sebesar 23,56%.

Hasil perhitungan pada fase *measure* menunjukkan bahwa rata-rata kinerja layanan adalah pada level 2,22 *sigma*, dan nilai DPMO sebesar 235.600. Dengan level *sigma* ini, rata-rata kinerja layanan zakat yang dicapai BAZNAS Kota Yogyakarta masuk pada kategori kurang baik. Karena dalam *six sigma*, perusahaan atau organisasi yang berada pada level 2,22*sigma* masih belum menunjukkan kinerja layanan yang maksimal. Dalam terminologi *six sigma*, pencapaian tingkat *sigma* dapat dijelaskan pada tabel berikut:⁸²

Tabel 1.7
Penjelasan Pencapaian Tingkat *Sigma*

Tingkat Pencapaian Sigma	DPMO	Keterangan
1- <i>sigma</i>	691.462	Sangat tidak kompetitif
2- <i>sigma</i>	308.538	Tidak kompetitif
3- <i>sigma</i>	66.807	Rata-rata industri Indonesia
4- <i>sigma</i>	6.210	Rata-rata industri USA
5- <i>sigma</i>	233	Rata-rata industri Jepang
6- <i>sigma</i>	3,4	Industri kelas dunia
Setiap peningkatan atau pergeseran 1- <i>sigma</i> akan memberikan keuntungan sekitar 10%		

⁸² Vincent Gaspersz, *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 38.

Hasil olah data pada fase *measure* menunjukkan bahwa dimensi yang mempunyai nilai kinerja layanan terendah dan mempunyai tingkat sigma terkecil secara berurutan adalah: *empathy*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, *reliability*.

a. Analisis *Critical To Quality* (CTQ)

Data *voice of customer* yang didapat kemudian diterjemahkan ke dalam CTQ. CTQ merupakan atribut-atribut pelayanan yang dirasa oleh *muzakki* dan *mustahiq* penting untuk ditingkatkan kualitasnya. CTQ ini bisa didapatkan dari dimensi yang mempunyai kinerja layanan paling rendah atau tingkat sigma paling kecil. Berdasarkan hasil *measure* di atas, maka didapatkan urutan CTQ yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan yaitu:

1) Analisis CTQ Dimensi *Empathy*

Atribut *empathy* yang menyatakan bahwa “*Amil BAZNAS Kota Yogyakarta* selalu bersedia memberikan informasi terbaru kepada *muzakki/mustahiq*”. Atribut ini mempunyai kinerja layanan yang paling rendah pada dimensi *empathy* yaitu 3,70, berarti tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* akan kinerja layanan zakat pada atribut ini adalah 74,00%. Ini berarti masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat pada atribut tersebut sebesar 26,00%. Atribut ini yang menjadi prioritas untuk segera diselesaikan pada dimensi *empathy*.

2) Analisis CTQ Dimensi *Responsiveness*

Atribut *responsiveness* yang menyatakan bahwa “*Amil BAZNAS Kota Yogyakarta* selalu mendengarkan keluhan *muzakki/mustahiq*”. Atribut ini mempunyai kinerja layanan yang paling rendah pada dimensi *responsiveness* yaitu 3,67, berarti tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* akan kinerja layanan zakat pada atribut ini adalah 73,40%. Ini berarti masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat pada atribut tersebut sebesar 26,60%. Atribut ini yang menjadi prioritas untuk segera diselesaikan pada dimensi *responsiveness*.

3) Analisis CTQ Dimensi *Assurance*

Atribut yang menyatakan bahwa “BAZNAS Kota Yogyakarta memiliki *amil* yang cukup, sehingga selalu ada pengganti jika ada yang berhalangan hadir”. Atribut ini mempunyai kinerja layanan yang paling rendah pada dimensi *assurance* yaitu 3,68, berarti tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* akan kinerja layanan zakat pada atribut ini adalah 73,60%. Ini berarti masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat pada atribut tersebut sebesar 26,40%. Atribut ini yang menjadi prioritas untuk segera diselesaikan pada dimensi *assurance*.

4) Analisis CTQ Dimensi *Tangible*

Atribut *tangible* yang menyatakan bahwa “BAZNAS Kota Yogyakarta memiliki gedung yang memadai”. Atribut ini mempunyai kinerja layanan yang paling rendah pada dimensi *tangible* yaitu 3,78, berarti tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* akan kinerja layanan zakat pada atribut ini adalah 75,60%. Ini berarti masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat pada atribut tersebut sebesar 24,40%. Atribut ini yang menjadi prioritas untuk segera diselesaikan pada dimensi *tangible*.

5) Analisis CTQ Dimensi *Reliability*

Atribut *reliability* yang menyatakan bahwa “*Amil* BAZNAS Kota Yogyakarta selalu *stand by* di dalam kantor ketika jam kerja”. Atribut ini mempunyai kinerja layanan yang paling rendah pada dimensi *reliability* yaitu 3,78, berarti tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* akan kinerja layanan zakat pada atribut ini adalah 75,60%. Ini berarti masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat pada atribut tersebut sebesar 24,40%. Atribut ini yang menjadi prioritas untuk segera diselesaikan pada dimensi *reliability*.

a. Identifikasi Sumber dan Akar Penyebab Masalah

Untuk mencari solusi masalah dari kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta, maka dilakukan wawancara dengan pihak pengelola BAZNAS Kota Yogyakarta. Solusi masalah akan efektif dilaksanakan apabila kita berhasil menemukan sumber dan akar-akar penyebab masalah tersebut, kemudian mengambil tindakan untuk

menghilangkan akar-akar penyebabnya. Pengelola BAZNAS Kota Yogyakarta sebagai pihak yang secara langsung bersentuhan dengan masalah merupakan narasumber utama yang lebih tahu terkait masalah kinerja layanan zakat. Dengan desain wawancara dan analisis data kualitatif yang telah dijelaskan pada Bab I, maka sumber-sumber penyebab masalah dalam layanan zakat tersebut dikategorikan menjadi:

- 1) *Man* (Sumber Daya Manusia), dalam hal ini adalah pihak pengelola (*amil*) BAZNAS Kota Yogyakarta, akar penyebab masalahnya meliputi:
 - a) Jumlah *amil* masih terbatas yaitu belum adanya bagian lapangan yang khusus menangani pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
 - b) Sistem rekrutmen sebagian *amil* bersifat tertutup yaitu dengan cara ditarik langsung dari pegawai Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
 - c) Masih rendahnya motivasi *amil* dalam menjalankan tugasnyadalam mengelola zakat.
- 2) *Machine* (mesin), dalam hal ini adalah peralatan serta sarana prasarana penunjang proses pengelolaan zakat terkait pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, akar penyebab masalahnya meliputi:
 - a) Tidak adanya fasilitas AC dan aula untuk rapat besar.
 - b) Gedung kurang memadai dan sempit.
 - c) Ruang pelayanan tidak representatif dan kurang nyaman karena menyatu dengan ruang kerja semua *amil*.
- 3) *Methods* (metode), dalam hal ini metode dan sistem manajemen zakat, akar penyebab masalahnya meliputi:
 - a) Sistem pelayanan pengumpulan zakat masih bersifat pasif dan manual artinya *muzakki* yang aktif.
 - b) Belum mengajak masyarakat umum untuk berzakat karena hanya fokus pada zakat profesi di lingkungan instansi Pemerintah Kota Yogyakarta.
 - c) BAZNAS Kota Yogyakarta belum bersertifikat ISO.
 - d) Belum ada *Standard Operating Procedure* (SOP) pelayanan

pengumpulan zakat bagi *muzakki*, *munfiq* dan *mushaddiq*.

- e) Tidak mengupdate informasi di website BAZNAS Kota Yogyakarta terkait agenda dan laporan bulanan pengumpulan dan pentasyarufan zakat.
 - f) *Database muzakki* dan *mustahiq* belum lengkap dan rinci.
- 4) *Environment* (lingkungan), dalam hal ini adalah keadaan *muzakki* dan *mustahiq* di lapangan, akar penyebab masalahnya meliputi:
- a) Kesadaran *muzakki* yang belum tumbuh khususnya di tingkat Kepolisian, TNI, Kodam dan instansi swasta di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, sehingga belum bergabung dengan BAZNAS Kota Yogyakarta.
 - b) Masyarakat belum sepenuhnya percaya akan eksistensi dan esensi *amil* BAZNAS Kota Yogyakarta.
 - c) UPZ masih sulit untuk diajak koordinasi dengan BAZNAS Kota Yogyakarta karena kesibukan *muzakki* yang sebagian besar (90%) PNS.
 - d) Tidak semua *mustahiq* mau memberikan laporan perkembangannya setelah menerima zakat dari BAZNAS Kota Yogyakarta.

Setelah wawancara kemudian dianalisis dengan metode analisis yang dikembangkan oleh Creswell seperti yang telah dijelaskan pada Bab I. Hasil analisis data kualitatif dimasukkan dalam kategori *man*, *methods*, *machine* dan *environment* kemudian dijelaskan pada *fishbone diagram*. *Fishbone diagram* atau yang biasa disebut dengan Diagram Ishikawa yaitu suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada.⁸³

4. Fase *Improve*

Dalam fase perbaikan ini akan dilakukan suatu perancangan ulang terhadap proses layanan zakat terhadap *muzakki* dan *mustahiq* di BAZNAS Kota Yogyakarta. Berdasarkan akar penyebab masalah yang sudah diketahui pada fase *analyze*, usulan tindakan perbaikan yang

⁸³ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 112.

dapat dilakukan dalam rangka memperbaiki kualitas layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta yaitu:

- a. *Man* (Sumber Daya Manusia), dalam hal ini adalah pihak pengelola (*amil*) BAZNAS Kota Yogyakarta, usulan tindakan perbaikan meliputi :
 - 1) Menambah jumlah *amil* untuk bagian lapangan yang menangani khusus pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
 - 2) Menerapkan sistem rekrutmen secara terbuka yang melibatkan UPZ dan masyarakat umum dengan membentuk tim rekrutmen yang profesional di bidang zakat.
 - 3) Meningkatkan motivasi *amil* dengan mengadakan kegiatan *Achievment Motivation Training (AMT)* dan *outbond*, tidak hanya sebatas tadarus Al Qur'an, sholat tahajud dan *internal meeting* di pagi hari sehingga akan memberikan rasa nyaman bagi kondisi psikologis *amil*.
- b. *Machine* (mesin), dalam hal ini adalah peralatan serta sarana prasarana penunjang proses pengelolaan zakat terkait pengumpulan, pendistribusian dan pendaygunaan zakat, usulan tindakan perbaikan meliputi:
 - 1) Pengadaan sarana dan prasarana yaitu AC dan aula untuk memberikan kenyamanan *amil* dalam bekerja.
 - 2) Renovasi kantor sekretariat untuk memperluas ruangan kerja.
 - 3) Mendesain ulang ruang pelayanan sebegus mungkin untuk memberikan kenyamanan *muzakki* dan *mustahiq* jika berkunjung ke kantor.
- c. *Methods* (metode), dalam hal ini metode dan sistem manajemen zakat, usulan tindakan perbaikan antara lain:
 - 1) Menerapkan sistem pelayanan aktif dengan cara *amil* yang aktif melalui layanan jemput zakat 24 jam atau dengan menggunakan media yang canggih seperti transfer melalui ATM dan auto debet yang otomatis dipotong dari tabungan *muzakki*, tidak hanya melalui telepon dan transfer lewat bank.

- 2) Mengajak masyarakat umum untuk berzakat dengan cara melakukan kerja sama dan mengintensifkan sosialisasi gerakan wajib zakat melalui khutbah, ceramah, majelis taklim, media cetak dan elektronik.
 - 3) Menyiapkan semua aspek atau syarat untuk memperoleh sertifikat ISO untuk dilakukan audit syariah, audit keuangan, audit manajemen, audit operasional, audit kinerja dan audit program. Karena ISO adalah salah satu yang menjadi tolak ukur kualitas organisasi. Selain itu, mempertahankan audit keuangan yang sudah memperoleh Wacana Tanpa Pengecualian dengan opini tertinggi sejak tahun 2011.
 - 4) Pembuatan SOP pelayanan pengumpulan zakat secara rinci dan jelas untuk *muzakki*, *munfiq* dan *mushaddiq*.
 - 5) Selalu meng-*update* informasi zakat di *webiste* BAZNAS Kota Yogyakarta meliputi agenda harian, laporan bulanan pengumpulan dan pentasyarufan zakat dan sebagainya guna mewujudkan asas transparan dalam pengelolaan zakat.
 - 6) Melakukan pendataan ulang *muzakki* dan *mustahiq* secara mendetail.
- d. *Environment* (lingkungan), dalam hal ini adalah keadaan *muzakki* dan *mustahiq* di lapangan, usulan tindakan perbaikan meliputi:
- 1) Sosialisasi gerakan zakat lebih diintensifkan lagi khususnya di tingkat Kepolisian, TNI, Kodam dan instansi swasta di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.
 - 2) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kota Yogyakarta dengan cara menyalurkan 100% zakat yang diterima dari *muzakki* kepada *mustahiq* dengan tepat sasaran, *amil* tidak mengambil haknya 12,5% dari zakat yang terkumpul yang telah diatur oleh ketentuan syariah.
 - 3) Komunikasi antara UPZ dengan BAZNAS Kota Yogyakarta lebih diintensifkan misalnya *amil* langsung datang ke kantor UPZ.
 - 4) BAZNAS Kota Yogyakarta melakukan pengawasan kepada *mustahiq* secara intensif.

5. Fase *Control*

Langkah pada fase ini adalah membuat suatu usulan standarisasi pelayanan zakat kepada *muzakki* dan *mustahiq* terkait proses layanan zakat. Standar pelayanan zakat terdiri dari standar pelayanan pengumpulan zakat untuk *muzakki*, *munfiq* dan *mushaddiq*, serta standar pelayanan pentasyarufan untuk *mustahiq*. Kemudian SOP dijabarkan dalam bentuk Instruksi Kerja. Pembuatan SOP dilakukan oleh orang-orang yang ahli dan profesional di bidang zakat yang kemudian diterapkan di organisasi pengelola zakat dengan tetap memperhatikan suara pelanggan (*muzakki* dan *mustahiq*).

Di BAZNAS Kota Yogyakarta, belum ada SOP pelayanan pengumpulan zakat, sedangkan SOP pelayanan pentasyarufan zakat sudah ada. Oleh karena itu, hendaknya BAZNAS Kota Yogyakarta merancang SOP pelayanan pengumpulan zakat sesuai dengan ketentuan syariah yang sudah ada, serta merevisi SOP pelayanan pentasyarufan zakat yang sudah ada sebelumnya jika sudah tidak relevan lagi. Jika BAZNAS Kota Yogyakarta telah mempunyai SOP secara lengkap terkait layanan zakat, maka bentuk pengendalian dapat dilakukan dengan cara pemeriksaan berkala untuk meyakinkan bahwa prosedur yang benar telah diikuti. Jika tidak sesuai dengan prosedur, maka harus ada tindakan korektif untuk mengatasi masalah dan membawa proses tersebut kembali ke dalam kinerja yang stabil. Karena fase pengendalian berfokus pada bagaimana menjaga perbaikan agar terus berlangsung secara stabil.

KESIMPULAN

Tingkat kepuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta berdasarkan pengukuran dengan menggunakan instrumen *servperf* didapatkan hasil diantaranya dimensi *tangible* 3,88, dimensi *reliability* 3,89, dimensi *responsiveness* 3,78, dimensi *assurance* 3,8, dan dimensi *empathy* 3,75. Nilai rata-ratanya yaitu 3,82 artinya secara keseluruhan kinerja layanan zakat BAZNAS Kota Yogyakarta sebesar 76,44% dan masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan *muzakki* dan *mustahiq* terhadap kinerja layanan tersebut sebesar 23,56%. Hasil pengukuran pada fase *measure*, menunjukkan bahwa kinerja layanan zakat di BAZNAS Kota Yogyakarta berada pada level 2,22 *sigma*. Menurut terminologi *six sigma*, perusahaan

atau organisasi yang mempunyai level 2,22 dikategorikan kurang baik dan masih belum menunjukkan kinerja layanan yang maksimal. Sedangkan dimensi yang mempunyai nilai kinerja layanan terendah dan mempunyai tingkat sigma terkecil secara berurutan adalah: *empathy, responsiveness, assurance, tangibles, reliability*.

Dari hasil wawancara dengan pihak pengelola (*amil*) BAZNAS Kota Yogyakarta kemudian dianalisis dengan *fishbone diagram*, maka didapatkan akar penyebab masalah dan usulan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja layanan zakat, hal tersebut dapat dikategorikan menjadi empat faktor, diantaranya: *Man* (pihak pengelola (*amil*) BAZNAS Kota Yogyakarta), *Machine* (peralatan serta sarana prasarana penunjang proses pengelolaan zakat terkait pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat), *Methods* (metode dan sistem manajemen zakat), *Environment* (keadaan *muzakki* dan *mustahiq* di lapangan).

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Syukron dan Muhammad Kholil, *Six Sigma: Quality for Business Improvement*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Atik Abidah, "Pengelolaan Zakat Oleh Negara dan Swasta (Studi Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Zakat Oleh BAZ dan LAZ Kota Madiun)", *Jurnal Penelitian Keagamaan dan Sosial-Budaya*, No. 1 Vol. 4 Tahun 2010.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya: Special For Women*.
- Diah Dharmayanti, "Analisis Dampak Service Performance dan Kepuasan Sebagai Moderating Variable Terhadap Loyalitas Nasabah", *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 1 No. 1, April 2006.
- I Made Wirartha, *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2006.
- J.J Cronin dan S.A Taylor, "SERPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement Of Service Quality", *Journal Of Marketing*, January (58).
- J.W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Edisi Ketiga*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- James R. Evans & William M. Lindsay, *Pengantar Six Sigma: An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Joko Prasetyo, "Analisis Six Sigma Untuk Peningkatan Kinerja Layanan Akademik Siswa di SMK Negeri 2 Yogyakarta", *Tesis*, tidak diterbitkan, Yogyakarta: Perpustakaan Pusat Universitas Gadjah Mada, 2013
- Kuntarto Noor Aflah dan Mohd. Nasir Tajang, *Zakat dan Peran Negara*, Jakarta: Forum Zakat, 2006.
- Nur Asnawi dan Masyhuri, *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, Malang: UIN-Maliki Press, 2011.
- S. Thomas Foster, *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*, Upper Saddle River: Pearson Education International, 2007.
- Sudirman, *Zakat dalam Pusaran Arus Modernitas*, Malang: UIN Malang Press, 2007.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Malang: UIN Maliki Press, 2008.
- Vincent Gaspersz, *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- The Executive Guide to Implementing Lean Six Sigma: Strategi Dramatis Reduksi Cacat/Kesalahan, Biaya, Inventori, dan Lead Time dalam Waktu Kurang dari 6 Bulan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.